

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN

José Gilmar de Azevedo

ESTUDO DE CASO: FORMALIZAÇÃO DE UM CANAL HÍBRIDO DE DISTRIBUIÇÃO
PARA A EMPRESA REAL ALIMENTOS.

NATAL
2008

JOSÉ GILMAR DE AZEVEDO

**ESTUDO DE CASO: FORMALIZAÇÃO DE UM CANAL HÍBRIDO DE
DISTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA REAL ALIMENTOS.**

Monografia do Curso de Pós-
Graduação MBA em Marketing
Estratégico da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte, como requisito
obrigatório para obtenção do grau de
Especialista em Marketing
Estratégico

Orientador: Professor Carlos Alberto
Pereira Leite Filho, Msc.

Natal
2008

RB 31.600



ESTUDO DE CASO: FORMALIZAÇÃO DE UM CANAL HÍBRIDO DE DISTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA REAL ALIMENTOS.

M
658.78
A 9762
2008
10.01

Monografia do Curso de Pós-Graduação MBA em Marketing Estratégico da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito para a obtenção do grau de

**Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos**

Azevedo, José Gilmar de

Estudo de caso: formalização de um canal híbrido de distribuição para a empresa Real Alimentos/ José Gilmar de Azevedo. – Natal: FARN, 2008.

56f.

Orientador: Carlos Alberto Pereira Leite Filho (Msc.)

Monografia (Especialização MBA em Marketing Estratégico) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Logística – Monografia. 2. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Monografia. 3. Canais de Marketing – Monografia. 4. Empresa Real Alimentos – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

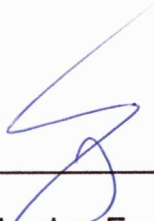
CDU 658.78

JOSÉ GILMAR DE AZEVEDO

ESTUDO DE CASO: FORMALIZAÇÃO DE UM CANAL HÍBRIDO DE
DISTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA REAL ALIMENTOS.

Monografia do Curso de Pós-Graduação MBA em Marketing Estratégico da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.
(X) aprovada com a nota: 9,0 () não obtendo aprovação, em 30
de 09 de 2008, avaliada pela banca examinadora composta pelos
seguintes membros:

Orientador



Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

A DEUS.

Por mais essa vitória em minha vida, por me fortalecer, animar e restaurar as forças diante das adversidades que se apresentaram no decorrer do curso. O alcance do objetivo acadêmico materializado na pós-graduação, é uma conquista atribuída a DEUS, e esta é a minha manifestação de agradecimento ao que me manteve com saúde e concedeu-me inteligência para essa realização.

AOS PAIS.

Agradeço aos meus pais, Jacinto Camilo de Azevedo (In-Memoriam) e Maria Albertina de Oliveira (In-Memoriam), pelos bons exemplos transmitidos que sedimentaram minha personalidade, e pelo esforço para me manter com seus limitados recursos, desafiando as adversidades naturais da vida.

A ESPOSA.

Suely, pela sua participação direta nos momentos críticos das atividades acadêmicas, agradeço por sua cumplicidade.

AOS MESTRES.

Pela dedicação demonstrada na transmissão do conhecimento, sempre procurando agregar valor à minha formação como aluno.

AOS AMIGOS.

A todos que contribuíram para essa realização, em especial, aqueles que desenvolveram trabalhos conjuntos, por terem uma participação efetiva na minha formação, e também, aqueles que de maneira indireta contribuíram.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	07
1.2 OBJETIVOS	09
1.2.1 Objetivo geral	09
1.2.2 Objetivos Específicos	09
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 MARKETING	11
2.1.1 Conceituação do Termo Marketing	11
2.1.2 História e Origem do Marketing	12
2.1.3 Composto do Marketing (Marketing Mix)	13
2.2 LOGÍSTICA	15
2.2.1 Origem e História da Logística	15
2.2.2 Atividades Envolvidas na Logística	17
2.2.3 Canais de Distribuição Logístico (Canais de Marketing)	19
2.2.4 Tipos de Canais de Distribuição	24
2.3 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO	27
2.3.1 Entendimento Filosófico do Termo	27
2.3.2 Objetivos do Gerenciamento da Cadeia de Suprimento	27
2.3.3 Os Processos Envolvidos no Gerenciamento da Cadeia de Suprimento	28
2.3.4 Evolução da Gestão da Cadeia de Suprimento	30
3 METODOLOGIA	35
3.1 TIPO DE PESQUISA	35
3.2 UNIVERSO INVESTIGADO	36
3.3 COLETA DE DADOS	36
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	37
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 ANALÍTICO – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	38
4.2 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO ATUAL DA REAL ALIMENTOS	43
4.3 DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE COMERCIALIZAÇÃO E INFRA-ESTRUTURA LOGÍSTICA PARA A REAL ALIMENTOS	47

4.4COMPARAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO ATUAL E PROPOSTO PARA REAL ALIMENTOS	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	54

RESUMO

O presente trabalho de monografia do curso de pós-graduação, tem como objetivo verificar através de um estudo de caso, como um canal híbrido de distribuição para a empresa real alimentos pode melhorar a sua performance no mercado. No desenvolvimento do trabalho, foram seguidas algumas etapas consideradas fundamentais para o sucesso de sua consecução, como a realização de estudo teórico, que serviu como embasamento para os assuntos relevantes na área de atuação do trabalho. Realizou-se ainda, uma observação direta na empresa como fundamentação prática para o entendimento do fenômeno local. Em seguida foram coletados dados através de entrevista não estruturada com os responsáveis pela gestão da empresa, que possibilitou conhecer os elementos para a realização da análise e comentários sobre os resultados verificados, que se apresentou favorável a adoção de um canal híbrido de distribuição para a empresa, e através dessa análise, na simulação se realizou um comparativo entre o sistema de distribuição atual da empresa com o sistema de distribuição sugerido, e constatou-se que no sistema proposto a empresa melhorará sua performance no mercado de forma relevante nos aspectos fundamentais para o negócio, como: a receita mensal em 58,30%, a quantidade de produto ofertado variou em 242,86% de aumento, o volume de vendas que teve uma previsão de acréscimo de 166,05% com relação ao volume atual, o preço médio do produto variou positivamente em 5,16%, variáveis que tem representatividade na atual conjuntura econômica brasileira.

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A amêndoa de castanha de caju brasileira é basicamente um produto de exportação, no mercado externo existem países produtores como a Índia, Moçambique, Tanzânia, Quênia, Benin, Guiné-Bissau, Indonésia, Tailândia e Vietnã.

A amêndoa no Brasil é maciçamente processada pelas fábricas instaladas no Ceará, Piauí e no Rio Grande do Norte, que as enviam para o mercado externo classificadas, seguindo as normas internacionais de qualidade, cuja nomenclatura utiliza cerca de 22 tipos, que consiste basicamente em separá-las por tonalidade, tamanho e estado físico. O município da Serra do Mel é o principal centro produtor e processador do Estado do Rio Grande do Norte. O preço da matéria prima e do produto em nível de Brasil é regulado naturalmente pelo mercado, considerando suas fases de safra e entressafra.

A castanha de caju produzida no Brasil é destinada cerca de 80% para a exportação, tendo como principal destino os Estados Unidos da América. No mercado interno, a castanha de caju é distribuída através de rede de atacadistas e varejistas estruturada no país, esses intermediários constitui-se nos canais de distribuição da castanha de caju.

De acordo com Stern *et al.* (1996 *apud* NOVAES 2001, p. 110) “ é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo”. Essas estruturas tem sua importância como disseminadora do produto, razão pela qual a castanha de caju é bem aceita em todos os Estados da federação e é consumido por pessoas de todas as classes sociais e níveis culturais.

Escoar a castanha de caju utilizando-se de forma simultânea, ou, mais de um canal de distribuição, significa a adoção de múltiplos canais de distribuição, canal híbrido, que para Novaes (2001, p.116), “neste tipo de estrutura, uma parte das funções ao longo do canal é executada em paralelo por dois ou mais elementos da cadeia de

suprimento, quebrando o esquema vertical rígido”. Nesse sentido, um canal híbrido de distribuição pode-se constituir numa estrutura eficiente para fazer chegar os produtos da Real Alimentos ao consumidor final, compartilhado com o gerenciamento do mix de produtos da empresa, dessa forma, as ferramentas de marketing associada a filosofia logística pode otimizar o processo de distribuição da organização no intuito de atender as expectativas dos clientes em relação a produtos e serviços. Segundo Parente (2000), pode ser um item de grande valor em um mercado competitivo, sendo por isso necessária a cuidadosa escolha do *mix* de produtos, planejada para interagir adequadamente com as outras variáveis do *mix* varejista.

O setor da cajucultura no Rio Grande do Norte é basicamente concentrado no município de Serra do Mel, e essa situação eleva o nível de especulação da matéria prima para a empresa, especialmente no período da entressafra do produto, fatos que impossibilitam uma programação de compra, levando-se em conta que estoque de matéria prima envolve alto investimento, e a situação financeira da organização não comporta essa ação, considerando também, que o mercado desse produto é instável.

Atualmente a empresa enfrenta freqüentes variações de situações, como: em dado momento, estoque elevado aumentando o custo do produto, e em outro momento, falta de produto para atendimento ao cliente, pela escassez de matéria prima, motivado pelas incertezas do mercado consumidor, devido a falta de comprometimento dos agentes da cadeia de suprimento atualmente estabelecido, configurando-se num verdadeiro cenário de instabilidade, tornando altamente complexa as operações da empresa. “A definição mais detalhada dos objetivos dos canais de distribuição depende essencialmente de cada empresa, da forma como ela compete no mercado e da estrutura geral da cadeia de suprimento” (NOVAES, 2001).

Os canais de distribuição têm sua importância não só como escoadores, mas, também como elo de informação com o consumidor, além de induzir a demanda e satisfazê-la. Existem estruturas de canais de distribuição de acordo com as estratégias de cada empresa, os canais verticais no caso, o fabricante destina sua produção para um atacadista e este tem a responsabilidade de efetuar a distribuição do produto, já a estrutura do canal híbrido, a função de distribuição é executada por dois ou mais elementos da cadeia e o canal múltiplo é destinado à fabricante de determinado tipo de

produto, sendo formatado em decorrência da diversidade de tipo do consumidor, visando melhorar as condições de competitividade global do produtor.

A migração de estrutura de canal de distribuição não é muito comum, porque envolve comprometimentos, mas algumas organizações no decorrer de existência migram ou diversificam sua estrutura de distribuição para atender um propósito estratégico. O canal atualmente utilizado Real Alimentos limita o sistema de comercialização, visualiza-se a necessidade de se aproximar do consumidor final, a fim de obter respostas de melhorias e satisfação com relação ao produto. Diante desse contexto, pretende-se assim propor a seguinte questão: Como um canal de distribuição híbrido para a Real Alimentos pode melhorar sua performance no mercado?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1- Objetivo Geral

Verificar como um canal híbrido de distribuição para a empresa Real Alimentos pode melhorar a sua performance no mercado

1.2.2- Objetivos Específicos

- Avaliar o sistema de distribuição atual da empresa;
- Desenvolver um sistema de comercialização e infra-estrutura logística;
- Comparar com o sistema de distribuição atual com o sistema proposto.

1.3.JUSTIFICATIVA

A empresa Real Alimentos sobre a ótica da logística, opera utilizando apenas um canal de distribuição na sua cadeia, sendo ele o distribuidor atacadista, nessa situação há grande volume de vendas em poucos clientes, e também, a margem de lucro é sacrificada, devido à complexidade das negociações de preço. Com a criação de mais uma opção de distribuição, possibilitará a empresa a se aproximar mais de seu consumidor, criando uma situação favorável para a empresa para tornar a marca e a imagem da empresa mais conhecida e, aumentar o faturamento com maior lucratividade.

O período que a Real Alimentos está no mercado, adquiriu maturidade suficiente para explorar o potencial do mercado varejista da cidade do Natal e de outras cidades da federação brasileira, de uma maneira ostensiva, e enfrentar a concorrência competindo agressivamente, haja vista que goza de bom relacionamento com fornecedores, e conhece o comportamento dos concorrentes e limites da atividade na qual está atuando, a empresa domina a tecnologia dos processos, tem uma estrutura física adequada, e sente que sua condição de utilizar apenas um canal de distribuição para escoar seus produtos está limitando sua expansão, devido às limitações impostas pela atual situação, que restringe sua penetração no mercado setorial. Portanto, esse é o momento ideal para transformar a estrutura logística da empresa, em uma estrutura híbrida, para que ela possa a partir daí, desenvolver uma trajetória de crescimento e êxitos.

O trabalho justifica-se, pois busca sanar os problemas supracitados, propondo e avaliando um novo sistema de distribuição para a Real Alimentos. É um projeto pouco oneroso porque vai nortear uma estrutura já existente, tem uma relação positiva de custo/ benefício, considerando que é de pouca complexidade sua operação, a experiência do período de atividade da Real Alimentos possibilita o acesso a informações, e conseqüentemente a redução no investimento necessário para se adequar as possíveis sugestões do projeto.

2- REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MARKETING

2.1.1 Conceituação do termo marketing

O conceito contemporâneo de Marketing engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo do tipo ganha-ganha no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. O marketing se originou para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" idéias e programas sociais. Técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida. Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (AMA - *American Marketing Association* - Nova definição de 2005).

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER e KELLER, 2006). Na maior parte das empresas, o marketing ocupava, há 50 anos, apenas um lugar modesto no organograma, o de um serviço comercial, composto por alguns vendedores e empregados e muitas vezes estava subordinado ao diretor de produção ou diretor administrativo, mas aos poucos, essa função foi-se alargando progressivamente e colocada no mesmo plano das outras direções de produção, financeira e de recursos humanos.

De acordo com Faria (2007), atualmente as empresa pratica diferentes filosofias de marketing em um mesmo mercado, algumas tem a filosofia de orientação para produção, produto, venda, cliente e sociedade. Hoje vivemos a época da demanda. Os clientes aprenderam a comprar, sabem o que querem, são instruídos. O boca a boca pode criar um novo serviço, ou matá-lo, irremediavelmente, o foco deixou de ser a

empresa. O foco de hoje é o cliente. A área de marketing comandou uma revolução na segunda metade do século passado, saiu de um marketing de oferta e chegou no marketing de demanda. A simples satisfação do cliente não é mais suficiente. Hoje o sucesso no mercado exige algo mais que satisfação, exige a superação das expectativas: o encantamento do cliente. Satisfação do cliente é encontrada quando você encontra o nível mínimo, o serviço adequado, é o arroz com feijão.

A superação das expectativas é fornecer o serviço desejado, almejado. Para atender e superar as expectativas do cliente temos que: ajudar a eliminar os seus medos; aceitar, compartilhadamente, seus desafios, atender os seus desejos, focar os seus interesses, eliminar as suas preocupações, dirimir suas dúvidas. A divulgação ou promoção, hoje, é centrada na ajuda ao cliente para que este perceba como suas expectativas são atingidas, é um processo educacional, demonstrando resultados, apresentando soluções. A mera transação transformou-se em relacionamento, e este não mais em relacionamento pós-compra, mas em um marketing de relacionamento que visa as interações (FARIA, 2007)

2.1.2. História e Origens do Marketing

Apesar de encontrarmos suas raízes ao longo da história da humanidade, na própria gênese do comércio, o marketing é um campo de estudo novo se comparado com os demais campos do saber. O estudo do mercado surgiu da necessidade dos industriais de administrar a nova realidade oriunda da Revolução Industrial que causou uma transformação de um mercado de vendedores para um mercado de compradores. Neste estágio o marketing ainda é inseparável da economia e da administração clássica, pois inicialmente sua preocupação era puramente de logística e produtividade, para a maximização dos lucros. Os consumidores não tinham qualquer poder de barganha e a concorrência era praticamente inexistente. Tal realidade manteve-se inalterada até fins da Segunda Guerra Mundial quando, então, reagindo ao crescimento da concorrência, mercadólogos começaram a teorizar sobre como atrair e lidar com seus consumidores. Surgiu então a cultura de *vender a qualquer preço*. P.T. Barnum, autor de *'The Art of Money Getting'* foi um ícone deste período, cheio de truques que

faziam da arte de vender quase num espetáculo de charlatanice e que faz com que até hoje os profissionais do mercado sejam vistos com desconfiança. Outros autores da época são W.D. Scott, autor de *The Psychology of Advertising*, e H.L. Hollingworth que escreveu *Advertising and Selling*. As técnicas existentes baseavam-se mais na intuição do que na prática. Eram técnicas ingênuas e/ou maliciosas que estavam misturadas a ferramentas eficientes. Lenda e fato se misturavam, mas o mercado não dava muito ouvido à academia (RICHERS, 1986).

Segundo Richers (1986), nos anos 40, os primeiros estudos sobre o marketing vieram com trabalhos como o de Walter Scott, sobre a aplicação da psicologia na propaganda e o de William J. Reilly sobre as Leis de gravitação do varejo. A questão crucial era se as teorias de mercado podiam ou não se desenvolver. Autores como Roland Vaile e outros afirmavam que nunca seria possível desenvolver uma teoria mercadológica genuína, pois consideravam esta extremamente subjetiva, quase uma forma de arte. Por outro lado, Bartels e outros começavam a admitir que existia uma potencialidade para a teoria mercadológica se tornar uma ciência. Em 1954, pelas mãos de Peter Drucker ao lançar seu livro "A Prática da Administração", o marketing é colocado como uma força poderosa a ser considerada pelos administradores.

Pela visão desses homens que tivera as primeiras percepções da importância do marketing para o mundo dos negócios, e que se expandiu para diversas áreas da vida humana, hoje comprovamos o resultado do empenho desses visionários, e atribuímos como muito importante, não só para o mundo dos negócios, mas, também para melhorar a vida do ser humano, no sentido que, com a filosofia do marketing presente em alguma atividade socio econômica, as coisas acontece melhor e os seres humanos são mais valorizados.

2.1.3 Composto de marketing (Marketing Mix)

Diversas são as definições para Marketing *Mix*, também chamado, em português, de Composto de Marketing. Todas elas, no entanto levam à mesma conclusão: "é o conjunto de elementos que compõe as atividades de Marketing". Philip Kotler, a maior autoridade em Marketing da atualidade, ainda considera a teoria original

e mantém o composto de Marketing com “apenas” 4 Ps. Ele define o composto de Marketing como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. O composto de Marketing é um dos principais conceitos do Marketing moderno, podendo ser definido como um grupo de variáveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo (COBRA, 1992).

Para Cobra, (1992, p.41), “a interação de uma organização com seus meios ambientes internos e externos se realiza através do composto de Marketing”. O termo *Marketing Mix*, pode ser definido também como a combinação de elementos variáveis que compõe as atividades de Marketing.

O conceito se baseia nos estudos de Neil Borden que usou este termo, pela primeira vez em 1949. Borden afirma em sua obra que o termo lhe veio à cabeça ao ler os estudos de outro autor de sua época (James Culliton), que chamava os executivos de liquidificadores (*mixers*), já que a sua função era a de materializarem receitas, seja misturando os ingredientes, mudando suas quantidades ou inventando novos elementos (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

A partir de então a expressão *Marketing Mix* (mistura de Marketing) ou Composto de Marketing, como é conhecida no Brasil, passou a ser a teoria mais aceita para efetivar atividades de Marketing. Jerome McCarthy, professor da Universidade de Michigan, aprimorou a Teoria de Borden e definiu os 4 grandes grupos de atividades que representariam os ingredientes do composto e os separou em: 1. *Product*; 2. *Price*; 3. *Promotion*; 4. *Place*. Atualmente, o composto de Marketing é conhecido internacionalmente como “Os 4 Ps do Marketing”. Por esse motivo, diversos países trataram de traduzir para o seu idioma, os 4 grupos, em palavras que mantivessem a grafia iniciada por “P”. Dessa forma, no Brasil as atividades passaram a ser: Produto, Preço, Promoção e Praça (ou Ponto-de-Venda), cada variável engloba uma série de atividades (FARIA, 2007).

Segundo Faria (2007). o produto significa a combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece ao mercado alvo. É preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, com nome atraente de marca,

acondicionados em embalagem sedutoras, em variados: tamanhos de produtos, com serviços e quantias ao usuário que proporcionem retornos financeiros a organização. O consumidor compra prontamente a segunda marca caso a primeira não esteja disponível imediatamente. O truque dos executivos de distribuição é manter o produto no alto nível de disponibilidade para que não haja opção de seleção do produto substituto.

De acordo Serrano (2006), o preço significa a quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. Ao fixar um preço, deve-se considerar o tipo de concorrência no mercado-alvo e o custo total do composto de marketing. Deve-se também tentar estimar a reação do consumidor quanto aos preços e proporcionar descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com auxílio adequado, prazos de pagamento e termos de crédito efetivamente atrativo. A promoção refere-se aos meios utilizados para dar conhecimento, informar, lembrar e convencer os clientes sobre o produto, através da propaganda, publicidade, relações públicas, *trade marketing* e promoções.

A praça também conhecido como canais de distribuição ou pontos de distribuição, referem-se aos meios que se utilizam para fazer chegar o produto até ao cliente, como: Canais de distribuição, logística, armazenamento, distribuição (FARIA, 2007).

É na variável praça que a atividade de marketing se encontra com a logística, através dos canais de distribuição, que alguns autores os chama de canais de marketing.

2.2 LOGISTICA

2.2.1 Origem e História da Logística

O termo logística, de acordo com o dicionário da língua portuguesa, vem do francês *Logistique* e tem como uma de suas definições "a parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: projeto e desenvolvimento, obtenção,

armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos". (FERREIRA, 1989).

Os fundamentos da logística no seu processo de evolução da atividade, foi absorvido e ampliado na área empresarial, os termos logística e cadeia de suprimento tem o mesmo significado em termo das atividades dos seus primórdios, hoje, com um adicional no seu sentido, que é a de satisfazer o cliente ao menor custo total, essa afirmação representa o sentido de todas as ações desenvolvidas na área empresarial.

Outros historiadores defendem que a palavra logística vem do antigo grego logos, que significa razão, cálculo, pensar e analisar. O *Oxford English* dicionário define logística como: "O ramo da ciência militar responsável por obter, dar manutenção e transportar material, pessoas e equipamentos." Em outro dicionário: "O tempo relativo ao posicionamento de recursos". Como tal, logística geralmente se estende ao ramo de engenharia gerando sistemas humanos ao invés de máquinas.

Desde os tempos bíblicos os líderes militares já se utilizavam da logística. As guerras eram longas e geralmente distantes, eram necessários grandes e constantes deslocamentos de recursos. Para transportar as tropas, armamentos e carros de guerra pesados aos locais de combate eram necessários um planejamento, organização e execução de tarefas logísticas, que envolviam a definição de uma rota, nem sempre o mais curta, pois era necessário ter uma fonte de água potável próxima, transporte, armazenagem e distribuição de equipamentos e suprimentos (DIAS, 2005).

Na antiga Grécia, Roma e no Império Bizantino, os militares com o título de 'Logistikas' eram os responsáveis por garantir recursos e suprimentos para a guerra. Carl von Clausewitz dividia a Arte da Guerra em dois ramos: a tática e a estratégia. Não falava especificamente da logística, porém reconheceu que, "...em nossos dias, existe na Guerra um grande número de atividades que a sustentam... mas devem ser consideradas como uma preparação para a mesma". Até a 1ª Guerra Mundial, raramente aparecia a palavra "Logística", empregando-se normalmente termos tais como "Administração", "Organização" e "Economia de Guerra". (BRASIL, 2003).

A verdadeira tomada de consciência da logística como ciência teve sua origem nas teorias criadas e desenvolvidas pelo Tenente-Coronel Thorpe, do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos da América - (em inglês: *United States Marine*

Corps; abreviação oficial: USMC) - que, no ano de 1917, publicou o livro "Logística Pura: a ciência da preparação para a guerra". Segundo Thorpe, a estratégia e a tática proporcionam o esquema da condução das operações militares, enquanto a logística proporciona os meios". Assim, pela primeira vez, a logística situa-se no mesmo nível da estratégia e da tática dentro da Arte da Guerra (BRASIL, 2003).

O Almirante Henry Eccles, em 1945, ao encontrar a obra de Thorpe empoeirada nas estantes da biblioteca da Escola de Guerra Naval, em Newport, comentou que, se os EUA seguissem seus ensinamentos teriam economizado milhões de dólares na condução da 2ª Guerra Mundial. Eccles, Chefe da Divisão de Logística do Almirante Chester Nimitz, na Campanha do Pacífico, foi um dos primeiros estudiosos da Logística Militar, sendo considerado como o "pai da logística moderna" (BRASIL, 2003). Alguns estudiosos do assunto passaram a definir como o processo de planejar, executar e controlar eficientemente, a custo correto, o transporte, movimentação e armazenagem de produtos dentro e fora das empresas, garantindo a integridade e os prazos de entrega dos produtos aos usuários e clientes, nesse sentido, a atividade logística envolvia a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa. (BRASIL, 2003).

Entre as atividades da logística estão o transporte, movimentação de materiais, armazenamento, processamento de pedidos e gerenciamento de informações. Pela definição do *Council of Logistics Management*, Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (CARVALHO, 2002).

Até o fim da Segunda Guerra Mundial a Logística esteve associada apenas às atividades militares. Após este período, com o avanço tecnológico e a necessidade de suprir os locais destruídos pela guerra, a logística passou também a ser adotada pelas organizações e empresas civis.

2.2.2 Atividades Envolvidas na Logística

Segundo Carvalho, (2002), a logística é dividida em dois tipos de atividades, as principais e as secundárias, sendo as principais o transportes, a manutenção de estoques, o processamento de pedidos. As secundárias, sendo a armazenagem, o manuseio de materiais, a embalagem, os suprimentos, o planejamento e sistema de informação.

De acordo com Carvalho (2002), outra subdivisão da logística quanto ao ponto é a logística interna que cuida do fluxo interno de movimentação e distribuição, está ligada às áreas de suprimento e distribuição. E a logística de distribuição cuida da distribuição física dos produtos, vai garantir o nível do serviço ofertado ao cliente. Já a logística reversa: R.M.A.(remessa para manutenção e assistência), cuida da substituição e do conserto dos produtos com avaria. Irá apoiar o marketing para assegurar a imagem da empresa.

As novas exigências para a atividade logística no Brasil e no mundo passam pelo maior controle e identificação de oportunidades de redução de custos, redução nos prazos de entrega e aumento da qualidade no cumprimento do prazo, disponibilidade constante dos produtos, programação das entregas, facilidade na gestão dos pedidos e flexibilização da fabricação, análises de longo prazo com incrementos em inovação tecnológica, novas metodologias de custeio, novas ferramentas para redefinição de processos e adequação dos negócios (Exemplo: Resposta Eficiente ao Consumidor - *Efficient Consumer Response*), entre outros (DIAS, 2005).

Apesar dessa evolução até a década de 40, havia poucos estudos e publicações sobre o tema. A partir dos anos 50 e 60, as empresas começaram a se preocupar com a satisfação do cliente, foi então que surgiu o conceito de logística empresarial, motivado por uma nova atitude do consumidor. Os anos 70 assistem à consolidação dos conceitos como o MRP (Material Requirements Planning), *Kanban* e *Just-in-time*. (DIAS, 2005).

Após os anos 80, a logística passa a ter realmente um desenvolvimento revolucionário, empurrado pelas demandas ocasionadas pela globalização, pela alteração da economia mundial e pelo grande uso de computadores na administração. Nesse novo contexto da economia globalizada, as empresas passam a competir em

nível mundial, mesmo dentro de seu território local, sendo obrigadas a passar de moldes multinacionais de operações para moldes mundiais de operação (DIAS, 2005).

Grande parte das atividades existentes nas empresas, são atividades logísticas. Assim, no que diz respeito à gestão das infra-estruturas das empresas, esta consiste essencialmente em: gestão de depósitos, de armazéns ou de centros de distribuição; no planeamento de depósitos, de armazéns ou de centros de distribuição; na localização de todo o tipo de instalações, etc. No que diz respeito à constituição e gestão de estoque da empresa, as atividades logísticas resumem-se: à gestão de estoque, (matérias primas, produtos em vias de fabrico, produtos finais), ao controlo dos inventários, à compra, e aos serviços de apoio administrativo. A gestão e processamento de ordens de encomenda, previsão da procura e controlo logístico, são alguns exemplos de actividades logísticas presentes relativas à comunicação e informação (DIAS, 2005).

As atividades logísticas presentes na movimentação de materiais e produtos, são a movimentação e reaproveitamento de desperdícios, a gestão da movimentação de materiais e produtos, a embalagem e *picking*. finalmente, mas não menos importantes são todas as atividades que se relacionam com o transporte, como por exemplo a circulação externa e interna no transporte primário e de matérias primas, e no transporte secundário, a circulação internacional, o modo de transporte e a escolha da frota (CARVALHO, 2002).

O canal logístico da empresa é então constituído pelos produtores e fornecedores de matéria-prima, pelas empresas de transporte que realizam a movimentação física dos produtos e pelas empresas de embalagem ou de outros tipos de produtos para a obtenção do produto final. Já o canal de distribuição da empresa engloba não só as empresas de transporte como também os operadores logísticos responsáveis pelo transporte, armazenagem e também a comercialização dos produtos (GOMES *et al.*, 2004).

2.2.3 Canais de Distribuição Logístico (Canais de Marketing)

A análise da distribuição de produtos é realizada sob diferente perspectiva funcional envolvendo às áreas de logística e marketing. Considerando sua área de

atuação, os especialistas em logística determinam a distribuição física do produto, que são os processos operacionais e de controle que transfere os produtos do ponto de fabricação, ao ponto em que o consumidor final recebe o produto.

Para Coughlan *et al.*, (2002, p.19), afirmam sobre o envolvimento dos canais de marketing o seguinte:

Os canais de marketing estão por trás de todo produto e serviço que os consumidores e os compradores de corporações adquirem em todas as partes. Contudo, em muitos casos, esses usuários finais não estão cientes da riqueza e da complexidade necessários para entregar o que poderia lhes parecer itens cotidianos. Geralmente, algumas combinações de instituições especializadas em fabricação, atacado, varejo e muitas outras áreas juntam forças em canais de marketing. Esses canais transmitem desde fundos mútuos a livros, desde equipamentos médicos a suprimento de escritório, para usuários finais que podem ser tanto empresas quanto consumidores individual.

Os canais de marketing são de natureza muito envolvente na área empresarial, sua importância é vital para a subsistência das organizações no mercado competitivo atual, passa a ser um diferencial importante e valorizado pelo consumidor a utilização eficiente das ferramentas logística, mesmo sem o conhecimento de sua abrangência e complexidade por parte dos compradores e consumidores.

Segundo Coughlan *et al.*, (2002, p.20) “Um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo.” Esta definição admite certa explicação. Primeiramente, ela afirma que um canal de marketing é um “conjunto de organizações interdependentes”. Ou seja, um canal de marketing não é apenas uma empresa fazendo o melhor que pode no mercado – quer ela seja fabricante, atacadista ou varejista. Em vez disso, muitas entidades estão, em geral, envolvidas na atividade do canal de marketing. Cada membro do canal depende dos demais para desempenhar sua função correspondente (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Para Stern *et al.* (1996, apud NOVAES 2001) conceitua canais de distribuição como sendo “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo”. Nesse sentido as definições são semelhantes e determinam que canais de distribuição e canais de marketing, são termos com o mesmo sentido, portanto, se refere a mesma atividade logística, com a mesma filosofia funcional.

Sobre as funções, as conceituações afirmam que fazer um canal de marketing ou de distribuição funcionar, representa um “processo”, e envolve uma sistemática que utiliza organizações de várias naturezas, não é um acontecimento isolado, e que esse sistemática desenvolvida pelas organizações tem um propósito específico, que é atender o cliente, além da entrega do produto ou serviço, o relacionamento com o usuário final muitas vezes não termina aí.

De acordo com Coughlan *et al.*, (2002, p.20), o que afirmam sobre o propósito do processo em satisfazer o consumidor e a importância do sistema estabelecido:

Para Um fabricante que vende por meio de distribuidores para varejista, que atendem os consumidores finais, pode ser tentado a pensar que gerou “vendas” e criou “clientes satisfeitos” quando sua força de vendas coloca com sucesso um produto nos armazéns dos distribuidores. Essa definição prova o contrário. É de importância crucial que todos os membros do canal concentrem sua atenção no usuário final. O canal de marketing é visto como um ativo estratégico fundamental de um determinado fabricante.

As estruturas de distribuição, com seus canais de marketing determinados, estabelecidos pelos fabricantes de produtos e fornecedores de serviço, além do propósito específico, existem algumas razões para sua existência, uma são as razões por parte da demanda e outra as portas da oferta.

As razões por parte da demanda dos canais de marketing é devido a impossibilidade dos fabricantes vender todos os seus produtos diretamente para todos os usuários finais. A facilitação da busca é uma das razões existenciais dos canais de marketing. Os canais de marketing que contêm intermediários aparecem, em parte, porque facilitam a busca. O processo de busca é caracterizado pela incerteza tanto dos usuários finais quanto dos vendedores. Os usuários finais não sabem ao certo onde encontrar os produtos ou serviços que procuram, enquanto os vendedores não sabem ao certo como alcançar os usuários finais. Se não existissem intermediários, os vendedores que não possuem uma marca conhecida não conseguiriam gerar muitas vendas. Os usuários finais não saberiam se deveriam acreditar nas afirmações dos fabricantes sobre a natureza e a qualidade de seus produtos. Por outro lado, os fabricantes não teriam certeza se estavam alcançando o tipo certo de usuário final com suas atividades promocionais. Os intermediários facilitam a busca nas duas extremidades do canal. (COUGHLAN *et al.* 2002).

Por uma questão de lógica, para o produtor de um determinado produto ou serviço, seria muito dispendioso e improdutivo ocupar todos os espaços do mercado para atender seu consumidor, e não o atenderia plenamente nas suas necessidades de produtos ou serviços, isso lhe faria muito vulnerável na sua estrutura competitiva, o que afetaria sua lucratividade e conseqüentemente sua existência no mercado.

Para Coughlan *et al.* (2002), outra razão da existência dos canais de marketing é o ajuste de discrepância de sortimento. Os intermediários independentes em um canal de marketing desempenham a importante função de classificação de produtos. Ela é importante devido à discrepância natural entre a variedade de bens e serviços produzida por um determinado fabricante e a variedade exigida pelo usuário final. Essa discrepância ocorre devido ao fato de os fabricantes em geral produzirem uma grande quantidade de um sortimento limitado de bens, enquanto os consumidores geralmente pedem apenas uma quantidade limitada de um grande sortimento de bens e mercadorias.

Segundo afirma Coughlan *et al.* (2002) a função de classificação desempenhada pelos intermediários inclui as seguintes atividades:

1 Seleção. Envolve dividir um fornecimento heterogêneo em estoques separados que sejam relativamente homogêneos.

2 Acumulação. O intermediário reúne estoques semelhantes provenientes de várias fontes, transformando em um único estoque homogêneo e maior.

3 Loteamento. Refere-se à divisão de um estoque homogêneo em lotes cada vez menores. O ato de lotear no nível atacadista é chamado de fracionamento.

4 Sortimento. Esta é a formação de um grupo de produtos para revenda em associação entre si.

A importância dos intermediários na cadeia de distribuição, agindo como canais de marketing, tem a também a função de ajudar os usuários finais a consumir uma combinação de produtos e serviços que são atraentes para todos, nesse caso, criando utilidade para o usuário final. Em particular, podem criar utilidades de posse, lugar e tempo por ter um produto em seus sortimentos, em determinado lugar e em uma determinada época que, são fatores importantes para o usuário final a que se destina o produto.

Segundo Coughlan *et al.* (2002), as razões da existência por parte da oferta dos canais de marketing é devido a criação de alguns fatores como:

1- A rotinas de transação, cada transação de compra envolve pedir, avaliar e pagar por bens e serviços. O comprador e o vendedor devem chegar a um acordo sobre a quantia, o modo e o prazo de pagamento. Esses custos de distribuição podem ser minimizados se as transações forem transformadas em rotinas; se não, cada transação fica sujeita ao processo de barganha, com perda de eficiência.

2- A redução de números de contatos. Sem intermediários de canal, cada produtor teria de interagir com cada comprador em potencial para criar todos os intercâmbios possíveis de mercado. À medida que aumenta a importância do intercâmbio em uma sociedade, o mesmo acontece com a dificuldade de se manter todas essas interações. Os intermediários reduzem a complexidade desse sistema de intercâmbio, facilitando as transações. Contudo, os intermediários usados com ponderação realmente reduzem o número de contatos necessários para cobrir um mercado. Este princípio norteia muitos produtores que procuram penetrar em novos mercados sem engajar-se em uma distribuição direta de alto custo com força de vendas própria.

É uma tendência atua a racionalização das cadeias de suprimento pela redução do número de canais utilizados, também condiz com o conceito de reduzir o número de contatos no canal de distribuição. Portanto, é interessante neste contexto considerar como os vendedores na Internet podem vender seus produtos de modo eficiente, porque a venda na Internet implica na ocultação dos intermediários em vez da sua utilização. Acredita-se que o contato individual e os custos da remessa de venda de alguns bens na Internet são suficientemente altos para ameaçar a viabilidade no longo prazo da venda de produtos desta maneira, porque um produtor que tem sua própria página na Internet deve assumir o custo dos contatos e do comércio com o comprador individual, em vez de consolidar essas transações com um ou alguns intermediários de canal.

O sucesso da venda *on-line*, apesar desta advertência, sugere que o custo por contato é muito menor na Internet do que em uma situação de venda pessoal. Portanto,

os contatos eletrônicos individuais não são mais onerosos do que muitos custos de interações com intermediários independentes. Os intermediários participam do esforço do canal de marketing porque agregam valor e ajudam a reduzir o custo no canal. (COUGHLAN *et al*, 2002).

A rede de distribuição estabelecida, envolve um esforço de cada canal, que inclui o desempenho de vários fluxos de marketing, para potencializar os processos que em muitas vezes fluem por meio do canal, que são efetivados em diferentes pontos de locais e tempo, por diferentes membros de canal, na busca de atingir os objetivos da rede de distribuição.

2.2.4 Tipos de Canais de Distribuição

Os principais membros de um canal de marketing são fabricantes, intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e usuários finais (clientes de empresas ou consumidores individuais). A presença ou a ausência de um determinado tipo de membro de canal é ditada por sua habilidade de desempenhar os fluxos de canal necessários para agregar valor para os usuários finais. Muitas vezes, um membro de um canal pode ser considerado o “capitão do canal”. Trata-se de uma organização que tem o maior interesse nos esforços do canal para determinado produto ou serviço, e que age como líder no estabelecimento e na manutenção de ligações de canal.

O capitão de canal, muitas vezes, é o fabricante do produto ou do serviço, principalmente no caso de produtos de marca. Fabricantes: refere-se ao produtor ou a quem dá origem ao produto ou serviço que está sendo vendido a intermediários: refere-se a qualquer membro de canal que não seja o fabricante ou a usuário final. Usuários finais: refere-se a clientes de empresas ou a consumidores individuais (NOVAES, 2001).

É necessária uma estrutura abrangente para análise a fim de guiar o gerente de canal por meio de seu projeto inicial e seu gerenciamento posterior ao longo do tempo. Sem uma estrutura para análise, podem-se ignorar elementos importantes dos processos de projeto ou de gerenciamento, o que faz com que os canais sejam

construídos ou gerenciados de modo inadequado, conseqüentemente, o conceito de interdependência é fundamental.

De acordo com Novaes (2001), devido à extrema interdependência de todos os membros de canal e ao valor de especialização em canais, deve-se prestar atenção a todos os elementos de projeto e gerenciamento para assegurar um esforço eficaz do canal de marketing.

Na dinâmica de distribuição de produtos do produtor ao consumidor final, na cadeia de suprimento podem ocorrer situações diversas, de acordo com as circunstâncias de cada estrutura competitiva, e essas situações pode requerer formações típicas de canais de comercialização, as mais usuais são: Canais verticais, canais múltiplos e canais híbridos.

Os canais de distribuição verticais são caracterizados por uma estrutura mercadológica tradicional, onde a responsabilidade vai sendo transferida de um segmento da cadeia de suprimento para o seguinte. Na dinâmica desse tipo de distribuição, o fabricante envia uma carga de seu produto para o armazém do atacadista, nesse momento a carga é desconsolidada. O atacadista vende o produto a diversos varejistas. O varejista estoca a mercadoria nas lojas, e a vendo ao consumidor final. Serviços de pós-venda (instalação, atendimento a reclamações, informações sobre uso, etc.) são realizados diretamente pelo varejista quando solicitado pelos clientes finais, essa forma de estrutura do canal de distribuição é caracterizada pelo item estoque ser o centro da atividade, e os elementos da cadeia de suprimento, fora o varejista, não tem acesso direto ao consumidor.

O varejista interpreta as preferências do consumidor, as tendências da demanda, as necessidades de serviço pós-venda, Nesse tipo de estrutura o último elemento da cadeia de suprimento é o que atende diretamente ao consumidor, provocando uma situação de frustração de consumidores que deseje relacionar-se diretamente com o fabricante (NOVAES, 2001). Essas restrições puderam ser contornadas com a revolução tecnológica e informacional da década de 1990, com o resultado desses avanços, a reestruturação das filosofias de manufaturas e distribuições evoluíram no sentido de atendimento ao consumidor final, e também nas estruturas de cadeia de suprimento.

Canais múltiplos é uma forma evoluída de melhorar o desempenho no gerenciamento da cadeia de suprimento, nessa estrutura é utilizado mais de um canal de distribuição. Isso ocorre em função da diversidade de tipos de consumidores. Nessa estrutura de distribuição o fabricante disponibiliza o produto nos elementos da cadeia e também na internet e em revista especializada para venda direta, visando a melhora nas condições globais de competitividade. Nessa situação o sucesso da demanda dependerá do nível de informação do consumidor e do tipo da versão da mercadoria procurada. Este tipo de estrutura de distribuição gera alguns problemas entre os elementos da cadeia, do tipo preço cobrado pelo mesmo produto, e ou elementos de um canal penetra no outro canal, prejudicando o conjunto. Uma forma que pode ser utilizada para administrar esse tipo de conflito em canais múltiplos é demarcar nitidamente os produtos e modelos para serem comercializados em cada canal.

As estruturas de canais de distribuição híbridos representa a evolução do pensamento logístico, com vista a revisão de alguns papéis dos intermediários da cadeia de suprimento, principalmente o atacadista e o distribuidor (NOVAES, 2001). Novas formas de canais direto estão surgindo, e os canais indireto estão cada vez mais curtos. Todas essas mudanças visam obter melhor valor final para o consumidor, e é fruto da evolução tecnológica. Nesse sentido observamos a mudança na forma de enfocar o problema da distribuição. Em lugar de resolver a questão procurando escolher os intermediários da cadeia de suprimento para se chegar ao consumidor final, agora se procede no sentido contrário. Parte-se do consumidor final, analisando-se suas preferências e necessidades, bem como as vantagens oferecidas a ele pela concorrência, a partir dessas informações, estabelece-se a melhor estrutura de distribuição para atender satisfatoriamente o consumidor que se quer atender.

Para Novaes(2001, p.116) "A escolha do canal não é realizada ao fim do processo de planejamento da empresa, mas deve ser formulada como uma parte integrante de sua estratégia competitiva geral". Nas estruturas de canais de distribuição híbridos, uma parte das funções ao longo da cadeia é executada em paralelo por dois ou mais elementos da cadeia de suprimento, quebrando o esquema vertical rígido tradicional da distribuição de produtos.

2.3 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO

2.3.1 Entendimento filosófico do tema

Cadeia de fornecimento é o grupo de fornecedores que supre as necessidades de uma empresa na criação e no desenvolvimento dos seus produtos. Pode ser entendido também como uma forma de colaboração entre fornecedores, varejistas e consumidores para a criação de valor.

Cadeia de fornecimento pode ser definida como o ciclo da vida dos processos que compreendem os fluxos físicos, informativos, financeiros e de conhecimento, cujo objectivo é satisfazer os requisitos do consumidor final com produtos e serviços de vários fornecedores ligados. A cadeia de fornecimento, no entanto, não está limitada ao fluxo de produtos ou informações no sentido Fornecedor -> Cliente. Existe também um fluxo de informação, de reclamações e de produtos, entre outros, no sentido Cliente -> Fornecedor (AYERS, 2001).

O *Supply Chain Management* (SCM) é a gestão da cadeia de fornecimento. Segundo alguns estudiosos, a competição no mercado global não ocorre entre empresas, mas entre cadeias de fornecimento. A gestão da logística e do fluxo de informações em toda a cadeia permite aos executivos avaliar, pontos fortes, e pontos fracos na sua cadeia de fornecimento, auxiliando a tomada de decisões que resultam na redução de custos, aumento da qualidade, entre outros, aumentando a competitividade do produto e/ou criando valor agregado e diferenciais em relação a concorrência (SHAPIRO, 2000).

2.3.2 Objetivos do gerenciamento da cadeia de suprimento

Os resultados que se esperam da utilização de sistemas que automatizem o SCM são: Reduzir custos; aumentar a eficiência; ampliar os lucros; melhorar os tempos de ciclos da cadeia de fornecimento; melhorar o desempenho nos relacionamentos com clientes e fornecedores; desenvolver serviços de valor acrescentado que dão a uma empresa uma vantagem competitiva; Obter o produto certo, no lugar certo, na quantidade certa e com o menor custo; manter o menor estoque possível. Esses

resultados são obtidos à medida que a gestão da cadeia de fornecimento simplificar e acelerar as operações que estão relacionadas com a forma como os pedidos do cliente são processados pelo sistema, até serem atendidos, e também, com a forma das matérias-primas serem adquiridas, e entregues, pelos processos de fabricação e distribuição.

Concluindo, é fundamental que as empresas se preocupem com a integração desses conjuntos de soluções de gestão, automatizadas através da tecnologia de informação (SIMCHI-LEVI, 2003), pois só assim será possível obter maior vantagem estratégica e competitiva. Um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos, começa na avaliação dos gastos, no modelo atual de compras, na avaliação dos índices financeiros aplicados na renovação dos contratos por fornecedores e etc. (SIMCHI-LEVI, 2003), não basta colocar um software de administração da cadeia, se não alterar o modelo de gerenciamento.

A idéia do *Supply Chain*, é reduzir as atividades táticas, ampliando a ação estratégica. A área de suprimentos hoje, diferentemente de ontem, é responsável pelos resultados da empresa, a sinergia - ação dos órgãos simultaneamente, desenvolvida entre os departamentos fortalece a área que hoje, não só acompanha a aplicação dos contratos, mas como é responsável por todo o período de negociação (CHAIB-DRAA, 2006).

Os fornecedores nesse momento, passam a ser parceiros no desenvolvimento de produtos, a quantidade de fornecedores é reduzida e o controle dos KPI's acordados passam a ser melhor administrados, vis a vis, a possibilidade de relatórios emitidos pela ferramenta utilizada, com equalizações e demonstrativos de resultados.

O comprador definitivamente, abandona a fase de baixa ou nenhuma rastreabilidade e auditabilidade de seu processo de compras, passando a ter total visualização de todo o processo.

2.3.3 Os processos envolvidos no gerenciamento da cadeia de suprimento

Os processos essencialmente envolvidos numa cadeia de suprimento são: Marketing, Planejamento/Controle/Produção(PCP), Fornecedores, Almoxarifado/Armazenagem, Produção, Estocagem, Administração do Pedido/Despacho, Marketing (retorno).

Todos os processos envolvem clientes, distribuição, produção e fornecedores. Sendo: Marketing é essencialmente a arte de enviar uma mensagem aos clientes potenciais, e também aos que já fazem parte de sua carteira de clientes, para convencê-los a comprar de você. Envolvendo: faixa etária, poder aquisitivo, classe social, localização, concorrente; além da função de propaganda e sistemas promocionais. (CHAIB-DRAA, 2006).

As empresas reconhecem a importância do marketing e direcionam uma boa parte de seus recursos humanos e financeiros a essa atividade. PCP (Planejamento/ Controle/ Produção): tradução, expectativa para a realização da produção. As peças necessárias, equipamentos, etc. Fornecedores: fornecedores da matéria-prima, devem ser tratadas como parceiros, devendo até serem convidados a verem a produção; participar da produção, do dia a dia da empresa; já que ambos os conhecimentos podem atuar juntos, surgindo assim uma estrutura de competência altíssima. Almoxarifado/Armazenagem: sua atuação é importante no controle dos materiais que entram na empresa, vendo inclusive se os mesmos não estão em excesso.

Segundo Ayers (2001), para melhor explorarmos a cadeia de fornecimento ou de suprimentos, entramos na logística empresarial que é o estudo da cadeia de suprimentos. Temos então, as atividades primárias e as secundárias, onde as primárias são: Transportes, manutenção de estoques e processamento de pedido e as secundárias: Armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de materiais, obtenção (seleção de fontes, quantidades de compra), programação do produto (distribuição - fluxo de saída - oriente programação PCP), manutenção de informação (base de dados gerada pela cadeia - fonte de dados para futuros planejamentos).

A gestão da cadeia logística, também conhecida como gerenciamento da cadeia de suprimentos (Brasil), gestão da cadeia de fornecimento (Portugal), *pipeline* logístico ou rede logística, tem, desde o final dos anos 1980, ganho bastante popularidade, apesar de existir confusão sobre o seu significado. Muitas pessoas utilizam esta noção como um substituto ou sinónimo de logística. No entanto, a definição de gestão da cadeia logística é mais abrangente que o conceito de logística.

A gestão da cadeia logística é a integração dos processos do negócio do consumidor através dos fornecedores de produtos, serviços e informação, com o objectivo de acrescentar valor para o cliente (LAMBERT *et al.*, 1998).

Na cadeia logística padrão, as matérias-primas são procuradas e os bens são produzidos em uma ou mais fábricas, transportadas para armazéns como armazenamento intermédio, e depois transportadas para os retalhistas ou clientes. As estratégias utilizadas para obter uma cadeia logística eficaz consideram as interações entre os vários níveis da cadeia logística, de forma a reduzir o custo e melhorar o serviço prestado. A cadeia logística consiste nos fornecedores, centros de fabricação, armazéns e centros de distribuição, assim como matérias-primas, produtos no processo de fabricação, e produtos finais que circulam entre as fábricas. (SHAPIRO, 2000).

A gestão da cadeia logística consiste numa série de aproximações utilizadas para integrar eficazmente, fornecedores, fabricantes e lojas, para que a mercadoria seja produzida e distribuída nas quantidades ideais, na localização certa e no tempo correcto, com o objectivo de satisfazer o nível de serviço e diminuir os custos ao longo do sistema (SIMCHI-LEVI *et al.*, 2003).

A cadeia logística não é composta apenas de movimentação de produtos físicos entre empresas. Envolve, também, o fluxo de informação e capitais entre as mesmas companhias. A comunicação é um fator chave para a manutenção e gestão da cadeia logística. Os membros da cadeia logística têm de fazer tudo o que estiver ao seu alcance para melhorar as operações da cadeia, pois são essas medidas que permitem reduzir os custos e aumentar as receitas (FREDENDALL *et al.*, 2001).

2.3.4 Evolução da gestão da cadeia de suprimento

As empresas e organizações, começaram a captar e a adoptar a mensagem logística apenas nos primórdios do século XX (CARVALHO *et al.*, 2004). Nos anos 1960, a logística tinha principalmente, uma vertente operacional, isto é, era vista como sistema de actividades integradas. Nos anos 1970, passou a ser caracterizada por ter uma área funcional e estratégica. Já nos anos 1980, a logística passa a ser vista como serviço, começam a aparecer os sistemas logísticos de informação e a logística como

pipeline total, e nos anos 1990, surge a gestão da cadeia logística (CARVALHO, 2002, p. 32). Finalmente, na atualidade, a função logística interage basicamente com quatro sectores das empresas: *marketing*, finanças, controlo da produção e gestão de recursos humanos, criando assim uma rede logística (GOMES *et al.*, 2004). No entanto, em pleno século XXI, o conhecimento, exploração e aplicação empresarial da logística, ainda estão longe dos tempos da logística aplicada em estratégias de guerra (CARVALHO *et al.*, 2004). É preciso entender melhor e aplicar a filosofia logística, que envolve a participação ativa de seus participantes naturais.

A cadeia logística é composta por grupos básicos de participantes. É composta pelos seus clientes e fornecedores, criando assim uma cadeia logística simples. As cadeias logísticas prolongadas contêm, os fornecedores dos fornecedores, ou os fornecedores finais, no início da cadeia logística prolongada. Contém, também, os clientes dos clientes, ou os clientes finais, no final da cadeia logística prolongada assim como empresas que fornecem serviços a outras empresas da cadeia logística. Estas fornecem serviços em logística, finanças, *marketing* e informações tecnológicas.

Existem empresas na cadeia logística que desempenham funções diferentes. Umas empresas são produtores, distribuidores ou revendedores, outras empresas ou individuais, são clientes (consumidores finais de um determinado produto). Suportando essas empresas existem outras que lhes proporcionam os serviços necessários (HUGOS 2003).

Os fabricantes de produtos são empresas que produzem matérias-primas e empresas que fabricam produtos finais. Os produtores de matérias-primas são organizações que minam por minerais, brocam por petróleo ou gás, ou serram árvores. Inclui, também, organizações de agricultura, criação de animais ou pesca. Estes fabricantes de produtos finais usam as matérias-primas ou subconjuntos dos outros produtores para criarem os seus próprios produtos. Os fabricantes podem criar produtos considerados «artigos inatingíveis» como a música, entretenimento, *software* ou projectos. Um produto, pode ser um serviço como cortar um relvado, limpar um escritório, efectuar uma cirurgia ou ensinar uma habilidade (HUGOS 2003).

Os distribuidores são conhecidos como revendedores. Vão buscar, em grande volume, *stocks* aos produtores para entregar aos clientes, ou seja, vendem os produtos

em quantidades superiores às que um consumidor normalmente compra. Os distribuidores «protegem» os produtores das flutuações da procura de um produto com o armazenamento de *stocks*. Para o cliente, o distribuidor entrega o produto onde e quando eles desejam. O distribuidor é, particularmente, uma organização que controla *stocks* de produtos, que compra de produtores e depois vende a consumidores. Esta organização tem várias funções, como promoção e vendas do produto, administração de *estoques*, operações de armazenamento, transporte do produto, suporte ao cliente e serviço pós-venda. Um distribuidor pode ainda ser uma organização intermediária entre o fabricante e o cliente, desempenhando, principalmente, as funções de promoção e venda do produto, sem nunca tomar posse dele. Em ambos os casos, enquanto que as exigências dos clientes evoluem e a escala de produtos disponíveis muda, o distribuidor é o agente que, continuamente segue as necessidades do cliente e as combina com os produtos disponíveis (HUGOS, 2003, p. 24-25).

Os varejistas são uma organização que controla de perto as preferências e a procura dos clientes. Eles armazenam os *stocks* e vendem em quantidades pequenas ao público geral. Utilizam uma combinação de preços, selecção do produto, serviço e conveniência, para atrair os clientes. Existem lojas que oferecem uma linha única de produtos e altos níveis de serviço e existem outras, como restaurantes de *fast-food* que utilizam a conveniência e preços baixos como principal atracção (HUGOS, 2003, p. 25).

Cientes ou consumidores são organizações que compram ou usam um produto. Um consumidor pode comprar um produto com o objectivo de incorporar noutro, vendendo posteriormente a outro cliente. Por outro lado, o cliente pode ser o utilizador final do produto (HUGOS, 2003, p. 25).

Os fornecedores de serviços são organizações que fornecem serviços aos produtores, distribuidores, retalhistas e clientes. Eles desenvolveram uma perícia especial que se centra numa actividade particular da cadeia logística e por isso desempenham os serviços mais eficientemente e a um preço melhor que os produtores, distribuidores, retalhistas ou consumidores poderiam fazer por si próprios. Os fornecedores de serviços proporcionam diferentes tipos de prestações como: Serviço de transporte e armazenagem; empréstimos e análise de crédito; pesquisa de mercado e

consultoria; projetos do produto, serviços de engenharia, serviços legais e conselhos de gestão; ,informações tecnológicas e recolha de dados.

Todos estes fornecedores estão integrados nas operações dos produtores, distribuidores, varejistas e consumidores da cadeia logística. Ao longo do tempo, as necessidades da cadeia logística permanece, no conjunto, razoavelmente estável. O que muda é a mistura dos participantes na cadeia logística, assim como os seus papéis. Em algumas cadeias logísticas existem poucos fornecedores de serviços porque os outros participantes desempenham estes serviços. Noutras cadeias logísticas, os fornecedores de serviços especializados evoluíram, e, por isso, os outros participantes recorrem à sua prestação em vez de realizarem a tarefa por si próprios (HUGOS 2003, p. 26). Se cada organização apenas olhar para as suas operações, corre riscos desnecessários, podendo interromper o fluxo de materiais e aumentar os custos. Uma integração externa à organização remove esse risco e melhora, no conjunto, a cadeia.

Esta integração, proposta por Christopher (apud WATERS, 2003, p. 41), consiste:

Na relação entre os parceiros da cadeia logística, pois estes determinam as melhores oportunidades de redução dos custos e/ou realce do valor. Têm-se assim três níveis de integração. O primeiro nível tem a logística como actividades separadas dentro de uma organização. O segundo consiste em juntar as actividades como uma única função, através da integração interna. A terceira consta na integração externa, onde as organizações olham além das suas operações e integram mais a cadeia logística.

As organizações envolvidas na mesma cadeia logística devem cooperar entre si, com o objectivo de satisfazer o cliente final, estas não devem competir entre si, mas, com as outras cadeias de distribuição logísticas de organizações diferente.

De acordo com Hugos (2003), são vários os benefícios da integração, entre eles estão, a cooperação genuína entre todas as partes da cadeia logística, com informação partilhada e recursos; os custos diminuídos, devido às operações balanceadas, estoques pequenos, menos expedição, economia de escala, eliminação das atividades que desperdiçam tempo ou não criam valor ao produto; melhoria no desempenho devido a previsões mais exatas, melhor planeamento, maior produtividade de recursos e prioridades racionais; melhoria no fluxo de produtos, com movimentos mais rápidos e de confiança; aperfeiçoamento no serviço ao cliente, com *lead times* encurtados,

entrega mais rápida e maior personalização. maior flexibilidade, com o aumento da rapidez de reação às condições de mudança; entre outros. Estes procedimentos, sendo parte integrante da prática cotidiana da cadeia de suprimento, gera uma gestão de qualidade logística integrada.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para Roesch (2006, p.122) "Na pesquisa científica, a escolha do método depende de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade". Segundos as tradições em ciência: positivismo e fenomenologia, ou método quantitativo e método qualitativo, a estes, estão associados às suposições e implicações metodológicas, portanto, o que torna as teorias, técnicas e instrumentos frutos de uma dessas tradições.

A idéia básica do positivismo é que o mundo social existe externamente ao homem, e que suas propriedades devem ser medidas através de métodos objetivos. Já a tradição fenomenológica parte da perspectiva de que o mundo e a "realidade" não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem. (ROESCH, 2006). Registros das análises e dos correlacionamentos dos fatos e fenômenos do mercado potencial pesquisado. (CERVO e BERVIAN 2002).

O tipo de pesquisa utilizada nesse trabalho foi um estudo de caso exploratório e descritivo, que buscou as respostas de interesse do trabalho. A pesquisa consistiu de um estudo empírico-analítico do sistema de distribuição da Empresas Real Alimentos permitindo de uma comparação com a literatura e sua estrutura de distribuição; permitindo avaliar o funcionamento de seu sistema de distribuição.

No desenvolvimento dos trabalhos de avaliação da estrutura de distribuição da empresa real alimentos, foi discutido e analisado o sistema e os canais atual da empresa, o relato do desdobramento da situação específica atual, é emitido sem interferência no processo.

De acordo com Vergara, (2006, p.45). "Há várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores". Geralmente são utilizados os critérios baseados nos fins e nos meios da pesquisa. Uma pesquisa científica é objetiva e sistematizada, porque utiliza um método específico para obter o conhecimento,

através da investigação da realidade empírica e tem sua forma específica de comunicar o conhecimento alcançado (RUDIO, 1999, apud ACEVEDO e NOHORA, 2006).

3.2 UNIVERSO INVESTIGADO

Estudo de caso na empresa Real Alimentos

3.3 COLETA DE DADOS

Na coleta de dados, utilizou-se a observação direta com a finalidade de detalhar melhor os eventos ocorridos, e entrevista não estruturada para obter subsídios para a definição dos objetivos e direcionar o estudo, ela permitiu a coleta de informações preliminares num período curto de tempo, evitando excessivas visitas às empresas. (MARCONI & LAKATOS, 1999).

Nesse trabalho, utilizou-se essencialmente dados de fontes primárias, relatos orais dos gestores da empresa sobre os eventos analisados, consulta a documentos da própria empresa e observação não-participante. Por envolver o desdobramento de decisões tomadas diretamente pelos executivos dessas empresas, muitas por motivações subjetivas. O acesso direto à fonte de decisão, possibilitou esclarecer eventuais dúvidas.

De acordo com Lima (2004), as técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa de campo tradicional, no caso da pesquisa qualitativa são utilizadas as observações direta e intensiva, que envolve a observação sistemática, assistemática, participante, não-participante, individual, em equipe, em laboratório, na realidade, e as entrevistas estruturadas, não-estruturada, focalizada, clínica, não-dirigida e painel. Já as pesquisas de campo de caráter quantitativo utilizam-se das técnicas da observação direta extensiva, realizada por meio da aplicação de questionários e/ou formulários.

Não existe recurso metodológico perfeito, cada um tem seus méritos e limitações; o tema e o problema da investigação são os princípios norteadores, mas, o pesquisador poderá ponderar sobre a pertinência de utilização de uma técnica de

coleta, ou da combinação entre os recursos metodológicos disponíveis (triangulação), para extrair as informações concernentes aos objetivos da pesquisa.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados resultantes da pesquisa efetuada em sua forma foram tratados através de análise qualitativa para apoiar as interpretações dos cruzamentos entre os dados colhidos através das observações, gerando informações importantes para o negócio da empresa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANALÍTICO - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa em estudo tem como razão social o nome “Real Indústria e Comercio de Produtos Vegetais Ltda”. e o nome fantasia, Real Alimentos Ltda., a marca de seu principal produto é “Castanha Real”, a empresa processa amêndoa de castanha de caju, e sua atividade consiste em classificar (separar as amêndoas de acordo com a tonalidade, estado físico e tamanho), torrar, caramelizar, e empacotar os produtos de origem vegetal, atua no mercado desde março de 2002, é organizada sob o regime jurídico de sociedade limitada, seu quadro social é composto de dois sócios, é enquadrada no Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições, instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, conhecido como Simples Nacional.

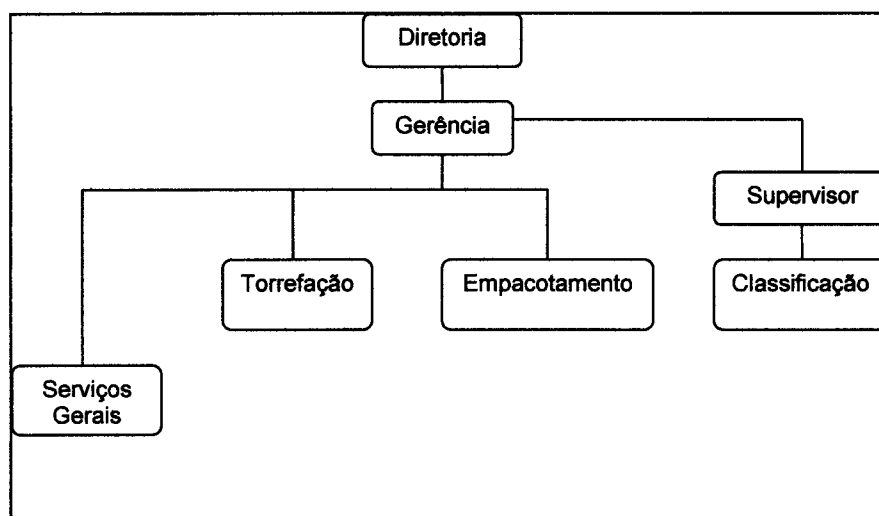
A empresa na sua experiência manufatureira tem evoluído no sentido de melhorar os processos de produção e a qualificação pessoal, além da estrutura física e de equipamento da fábrica, como materialização dessa visão evoluista, a empresa possui licença sanitária comprobatória da adequação de suas instalações, registro no SISCOMEX que é a habilitação para a empresa realizar comercio exterior, e também, está em fase final de um programa de boas práticas de fabricação (BPF), que é um programa de qualidade e segurança alimentar.

Como ações de relacionamentos desenvolvido pela empresa, através do apoio do Sebrae-RN., a real alimentos está sendo assistida em dois programas, sendo um de apoio a primeira exportação, que visa capacitar a empresa para o comercio exterior, através de cursos, palestras, encontros internacionais e feiras especializadas. Outro programa e o de acesso ao mercado, que tem por objetivo inserir a empresa apoiada no mercado interno, o apoio do órgão é através de participação de feira no seu stand, onde são agendado encontros com pretensos demandantes, geralmente atacadistas e varejistas de grande porte. Nessas ocasiões, a empresa utiliza-se de material de propaganda para fixação da marca, como: Banners, cartão de visita, catálogos de produtos com ilustração e informações sobre os produtos e a empresa, além de amostras de produtos para degustação. Geralmente o resultado desses eventos é a ampliação da rede de relacionamento da empresa, através dos contatos com pretensos

representantes comerciais, e uma relação de potenciais clientes para futuros contatos de negócios.

O organograma é representado conforme figura 1 abaixo, apresenta os departamentos que compõem a empresa, como a diretoria que atua nas decisões de nível estratégicas, a gerência que controla o desenvolvimento das operações da empresa considerando suas diretrizes estratégicas, a supervisão de classificação se responsabiliza pela produção e pelo padrão de qualidade dos produtos da empresa, os setores de empacotamento e torrefação fazem parte da estrutura da organização e tem sua utilidade na realização das atividades específicas, e o serviço geral que atende todos os departamentos da empresa nas suas necessidades de operação.

Figura 1 – Organograma da empresa - Real Alimentos



Fonte: Próprio autor.

Atualmente a empresa “Real Alimentos” operacionaliza no mercado de amêndoa de castanha de caju, instalada numa residência com área de 450 m², adaptada para o processamento, no bairro de Nova Parnamirim, município de Parnamirim-RN.

A matéria prima é adquirida no município de Serra do Mel - RN., e processada através de nove colaboradores com experiência de trabalho em empresa exportadora, enviando sua produção em média 6 toneladas/mês, além do Rio Grande Norte, para os Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná e

Distrito Federal, as vendas normalmente são efetivadas através de representantes comerciais instalados nas capitais dos estados supra citados. O volume maior de vendas localiza-se na região Sudeste, especificamente no estado de São Paulo, que tem um índice de absorção da demanda de 75% das vendas da empresa, porém, são realizadas vendas em menor quantidade e regularmente para os estados já citados.

A empresa envia seus produtos através de modal terrestre (transportadora) em maior volume acondicionado em embalagem institucional (granel), também empacota em embalagem personalizada com a marca da empresa em volume sem expressividade.

O propósito de uma empresa é criar e manter clientes (Levitt, 1991). Ela despende de tempo e recursos, tentando ofertar produtos e serviços que sejam reconhecidos pelos consumidores como detentores de valor e definindo ações que permitam atrair sua atenção e mantê-los como clientes (SCHEWE e HIAM, 2000). Para o *marketing*, o fornecimento de valor para os clientes ocorre por meio da geração de utilidades, que consiste no poder que tem um bem ou serviço de satisfazer necessidades (BOONE e KURTZ, 1998, p. 553).

Podem ser identificados quatro tipos básicos de utilidade: a utilidade de forma, identificada pela produção de um bem tangível a partir de matérias-primas disponíveis; a utilidade de posse, que representa as condições de transferência da propriedade sobre o bem ou serviço para o consumidor; a utilidade de tempo significa disponibilizar o produto no momento em que o consumidor o deseja; e a utilidade de lugar, que significa ter o bem no local onde o consumidor quer (DIAS, 1993).

Para criar valor, a empresa precisa superar as discrepâncias entre as prioridades dela e de seus consumidores. Por exemplo, freqüentemente preferem concentrar a produção numa pequena gama de produtos e, então, fabricá-los em grande quantidade, a fim de obter economias de escala. Já os consumidores, preferem adquirir uma pequena quantidade de bens e, para isso, desejam uma grande variedade de bens e serviços à sua disposição. Para superar as dificuldades da troca, McCarthy e Perreault (1997) relaciona as funções universais de *marketing*: compra, venda, transporte, estocagem, padronização e classificação, financiamento, risco e informação de mercado.

No caso, as funções de distribuição física constam como de competência do *marketing*, evidenciando o ainda recente desenvolvimento da área de logística. As funções devem ser, necessariamente, executadas por alguém. Nenhuma delas pode ser eliminada. Determinar quem é o responsável pela execução de cada função e como coordená-las eficientemente dentro de um canal de distribuição são as principais preocupações dos executivos na montagem da estrutura de distribuição. Convencionou-se denominar as ações de *marketing* controláveis pela empresa de composto de marketing que são: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Uma conjunção destes elementos deverá ser capaz de conectar o que a empresa pode oferecer com o interesse do consumidor. No caso da distribuição, ela dedica-se a disponibilizar o produto certo, para consumidor certo, no local certo e no tempo certo. Neste intuito, a empresa pode desenvolver uma relação direta com o comprador ou utilizar outras organizações especializadas.

A variável distribuição do composto mercadológico é formada pela estratégia de canal e da gestão logística. A estratégia de canal configura e opera a organização contatual responsável pelo alcance das metas de distribuição da empresa. A gestão logística disponibiliza o produto no canal de *marketing*, na hora e lugar adequados. (ROSEBLOOM, 2002).

Como o produtor não se encontra nos mesmos locais em que estão os consumidores, os bens devem ser levados em perfeitas condições para atender aqueles. Esta conexão entre os agentes é o canal de distribuição, isto é, uma série de empresas e indivíduos que participam do fluxo de produtos do fabricante ao usuário final ou consumidor.

As principais decisões que envolvem a montagem de um canal envolvem a definição dos tipos de membros que compõem o canal, definição de sua intensidade (número de membros de cada tipo que coexistem no mercado) amplitude, a forma de distribuição e definição de quantos canais seriam utilizados (COUGHLAN *et al*, 2002). Quanto às formas de distribuição (COUGHLAN *et al*, 2002; DIAS, 1993) tem-se a: distribuição direta aos cliente, sem utilizar intermediários atacadistas/ varejistas; distribuição indireta, que pressupõe a venda a alguma pessoa jurídica que, posteriormente, revenderá o produto, tal como foi adquirido.

Normalmente o atacado e/ou varejo; distribuição mista, consiste na utilização dos dois critérios acima. Canais de distribuição diretos para alguns segmentos de mercados e, indiretos para outros. Os produtores poderiam vender diretamente aos consumidores, mas, utiliza-se de outras instituições para facilitar esse processo, porque é muito caro montar uma estrutura que alcance todos os consumidores potenciais, seja pela própria distância geográfica que os separa ou pela incapacidade da empresa em desempenhar com eficiência todas as funções do canal.

O tipo de distribuição é definido pela participação na negociação e a propriedade sobre o bem, e embora se possa contratar serviços de outras empresas, como o transporte e seguros para a carga, não se descaracteriza a distribuição direta. Os intermediários que atuam no canal de distribuição devem ser claramente definidos e identificados, pois cada um deles será responsável pela execução de uma função no processo de distribuição.

A classificação usual é:

1. Atacadistas ou distribuidores que comprem os bens para revendê-los a outros intermediários (geralmente varejistas) e a usuários empresariais e governamentais, mas, raramente, a consumidores finais.

2. Varejistas que negociam diretamente com o consumidor final. São abastecidos principalmente por atacadistas, mas, às vezes, grandes varejistas, como supermercados e cadeias de lojas, conseguem negociar diretamente com o produtor.

3. Agentes e corretores que utilizando denominações diversas, sua identificação é feito por negociar em nome de um fabricante ou cliente sem adquirir a propriedade da mercadoria, facilitando o processo de troca entre vendedores e compradores, em troca de comissões.

O uso de intermediários nas relações entre produtores e consumidores justifica-se quando ocorre redução de custo e/ou uma maior qualidade no serviço. O intermediário precisa gerar utilidade de tempo, lugar e posse para os compradores, melhor do que a empresa geraria se cuidasse diretamente dessas atividades. Por exemplo, quando um produtor vende para um varejista que disponibiliza seus produtos para vários consumidores, ele está reduzindo o número de contatos que teria de fazer se fosse negociar diretamente com seus clientes.

A redução de contatos possibilita aumentar a eficiência por unidade vendida, pois os custos podem ser pulverizados por uma base maior. Para o consumidor, custa menos, por unidade, comprar de um varejista, no qual muitos itens se encontram disponíveis, do que ir até a cada uma das fábricas em que os produtos são fabricados (SEMENIK e BAMOSS,1995). Ademais, os clientes poupam esforço e tempo, encontrando produtos e serviços num só lugar.

O sistema de distribuição se modifica de acordo com o tipo de produto que está sendo tratado, mas desempenha uma série de funções e atividades básicas independente do arranjo de canal. No sistema de canal ocorre um fluxo de bens e serviços, de informações e de recursos financeiros, envolvendo o produtor, os intermediários e o consumidor final. Dentre as contribuições que o sistema de distribuição dá para a satisfação do consumidor, (SEMENIK e BAMOSS,1995), relacionam as seguintes: fornecer o mix de mercadorias desejado pelo cliente; baixar o custo total de distribuição, gerando economia para compradores e vendedores; ser um meio de comunicação entre vendedores e compradores; controlar a qualidade do ato de troca; prestar serviços no ato da venda e no após a venda; e movimentar os produtos e localizá-los fisicamente para conveniência dos clientes.

Outras organizações também auxiliam no desempenho das funções de distribuição, contudo não são consideradas como integrantes do canal, por não desempenharem diretamente as funções de negociação e de propriedade, recebendo a denominação de estrutura auxiliar, ou de facilitadores que são as empresas de transporte, financeiras, processamento de dados (ROSEBLOOM 2002).

4.2 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO ATUAL DA REAL ALIMENTOS

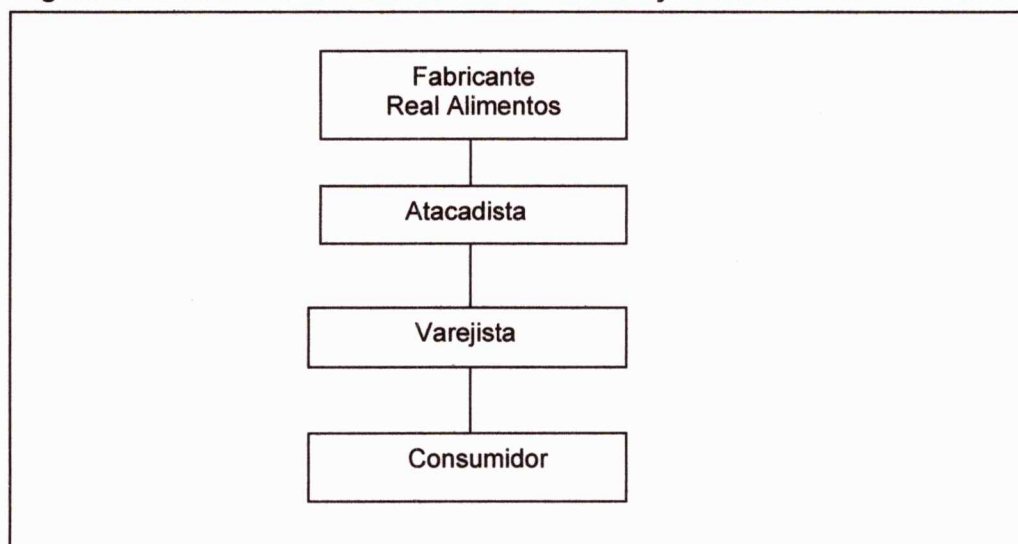
Na avaliação do sistema de distribuição atual da empresa Real Alimentos, verificou-se que a estrutura de cadeia de suprimento que a empresa utiliza atualmente para distribuir seus produtos é a estrutura verticalizada.

Segundo Novaes (2001), os canais de distribuição verticais são caracterizados por uma estrutura mercadológica tradicional, aonde a responsabilidade vai sendo transferida de um segmento da cadeia de suprimento para o seguinte.

É dessa forma que se desenvolvem as operações de distribuição dos produtos da empresa em estudo, com um *mix* de produtos resumidos a 6 (itens) dos quais 4 (quatro) são produtos ofertados a granel, que são colocados em embalagem institucional e enviado para atacadistas, que fraciona o produto colocando sua marca e os envia para os varejistas, que os expõem para o consumidor final.

Caracterizando o que afirma Coughlan, et al, (2002, p. 20) “canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo.” O mesmo pensamento sobre o tema tem Stern et al (1996, *apud* NOVAES, 2001, p. 110) “Uma cadeia de suprimento é constituída por canais de distribuição, que são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo”. Nesse sentido a figura 2 representa a atual estrutura de distribuição da empresa Real Alimentos, com os canais de distribuição pertencente a sua estrutura atual.

Figura 2: Modelo Atual da Cadeia de Distribuição Vertical-Real Alimentos



Fonte: Próprio autor.

A cadeia de distribuição vertical é caracterizados por uma estrutura mercadológica tradicional, na dinâmica desse tipo de distribuição, segundo Novaes (2001, p.114) que descreve essa dinâmica da seguinte forma:

O fabricante envia uma carga de seu produto para o armazém do atacadista, nesse momento a carga é desconsolidada. O atacadista vende o produto a diversos varejistas. O varejista estoca a mercadoria nas lojas, e a vende ao consumidor final. Serviços de pós-venda (instalação, atendimento a reclamações, informações sobre uso, etc.) são realizados diretamente pelo varejista quando solicitado pelos clientes finais, essa forma de estrutura do canal de distribuição é caracterizada pelo item estoque ser o centro da atividade, e os elementos da cadeia de suprimento, fora o varejista, não tem acesso direto ao consumidor. O varejista interpreta as preferências do consumidor, as tendências da demanda, as necessidades de serviço pós-venda. Nesse tipo de estrutura o último elemento da cadeia de suprimento é o que atende diretamente ao consumidor, provocando uma situação de frustração de consumidores que deseje relacionar-se diretamente com o fabricante.

Essa descrição caracteriza bem a atual dinâmica da cadeia de distribuição da empresa real alimentos, que consiste de um sistema estático, vertical e ineficiente para atender suas necessidades de oferta de seus produtos, esse estado de deficiência ainda é potencializado por um ingrediente agravante, que é o fato de o maior percentual das vendas é demandado pelo canal atacadistas, que compram os produtos a granel, e o re-embala com sua marca, só assim, os enviam para os varejistas, sendo esse um dos problemas relativos a performance do atual sistema de distribuição da empresa.

Segundo Novaes (2001), os atacadistas estão tendenciosos a participarem da manufatura, e assim, envolver-se noutros elos da cadeia de suprimento, através do estabelecimento de produtos com marca própria. Nessa sistemática, no caso da empresa real alimentos, ela é sub-remunerada nas suas operações manufatureira, onde a margem de lucro é suprimida devido o poder de barganha dos atacadistas, e a imagem da empresa é ocultada diante dos consumidores de seu produto, pois levam a imagem da marca do atacadista que o envasa, tornando-se esses em fatores limitadores da expansão da empresa em estudo, uma vez que essa operação diminui a lucratividade e da propagação da sua imagem no mercado.

Os papéis dos membros da cadeia de suprimento da real alimentos, inicia-se com o fornecedor de matéria-prima (castanha de caju beneficiada), que se concentra na região oeste do estado, os mesmos as envia para a fábrica dentro de uma programação de compras, que envolve volume, valores e prazo de pagamento previamente

acertados. Segundo Carvalho (2002, p. 37), as principais atividades logística são: Transportes, manutenção de estoques, processamento de pedidos, e as secundárias: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistema de informação.

A real alimentos, no papel de fabricante transforma essa matéria-prima e os insumos utilizados em produtos acabado (amêndoa de castanha de caju, classificada, torrada, caramelizada e caipira) embalada, o manuseio da produção segue o fluxo interno de produto até chegar na armazenagem, quando daí, para atender um pedido já processado e faturado, é solicitado a transportadora cadastrada a coleta do mesmo, que o entrega no destinatário das regiões suldeste e sul no prazo médio de seis dias.

O atacadista ao receber a mercadoria, supervisiona suas especificações, caso esteja dentro do acordado com a fábrica, recolhe ao seu estoque e executa seus processos, e efetua o pagamento no prazo combinado. No caso dos canais varejistas, efetuada a operação de recebimento, disponibiliza os produtos imediatamente para o consumidor final, depois realiza o pagamento da mercadoria recebida dentro do prazo estabelecido.

A logística interna cuida do fluxo interno de movimentação e distribuição, está ligada às áreas de suprimento e distribuição. A distribuição física dos produtos, vai garantir o nível do serviço ofertado ao cliente. Grande parte das atividades existentes nas empresas, são atividades logísticas. Assim, no que diz respeito à gestão das infra-estruturas das empresas, esta consiste essencialmente em: gestão de depósitos, de armazéns ou de centros de distribuição; no planejamento de depósitos, de armazéns ou de centros de distribuição; na localização de todo o tipo de instalações, etc. (CARVALHO, 2002).

Diante da atual circunstâncias, o sistema atual de distribuição da empresa real alimentos não atende plenamente suas necessidades, devido a sua sob utilização, por não está sendo aproveitado sua potencialidade de instalação e capacitação técnica, além de conviver com um fato inibidor de crescimento, que é a concentração de vendas com margens de lucro sacrificada, destinada ao canal de distribuição atacadista, que demanda grande volume de negócio e torna o produto disponível ao consumidor, porém, e ainda suprime sua imagem por não revelar a marca da real alimentos.

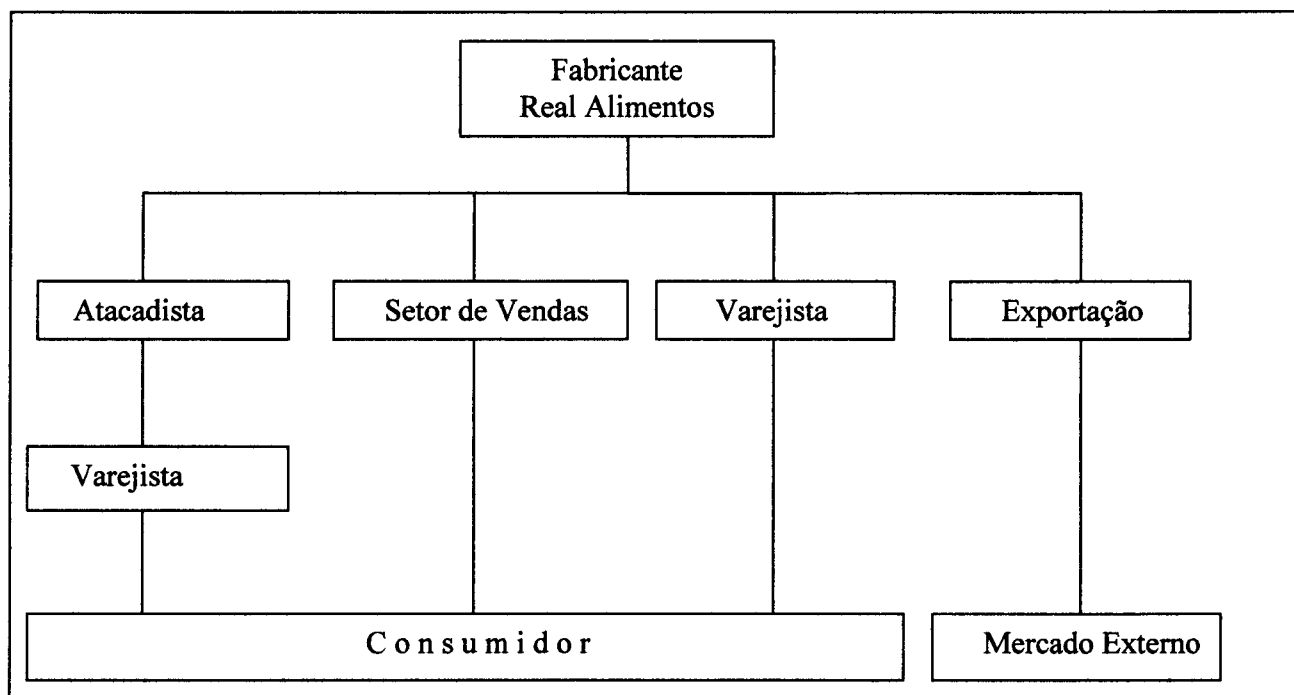
4.3 DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE COMERCIALIZAÇÃO E INFRA-ESTRUTURA LOGÍSTICA PARA A REAL ALIMENTOS

Como proposta de desenvolvimento de um sistema de comercialização e infraestrutura logística para empresa Real Alimentos; baseada na sua potencialidade estrutural e capacitação técnica, observando também a dinâmica de sua cadeia de distribuição, considerando os itens de seu mix que são empacotados com a marca da empresa e que representa maior lucratividade nas vendas, serão estimuladas a sua distribuição em volumes mais representativos através de uma estrutura de canal de suprimento híbridos, que representa a evolução do pensamento logístico, com vista à revisão de alguns papéis dos intermediários da cadeia de suprimento, principalmente o atacadista e o distribuidor (NOVAES, 2001).

Nesse sentido, a empresa realizará também uma comercialização direta, com expressividade, na sua linha de produto em embalagem transparente com rótulo adesivo, para consumidores que solicita através do telemarketing, ou de relacionamento social dos membros da empresa.

O papel do fabricante, considerando a necessidade de uma melhor performance no mercado que atua, a empresa investirá nos canais atualmente subutilizados, partindo para uma estrutura estratégica de canal híbrido de distribuição com vista a aumentar o volume de vendas, tornar sua marca conhecida, melhorando sua posição competitiva no mercado, além, da evolução da performance financeira da empresa (lucratividade), com a implementação da estrutura de distribuição sugerida conforme figura 3, a empresa utilizará simultaneamente, como canais de distribuição, os atacadista, os varejistas e as vendas diretas, utilizando-se de critérios que possa harmonizar a sistemática adotada, para evitar conflitos entre os membros da cadeia.

Figura 3: Modelo Proposto da Cadeia de Distribuição Híbrida - Real Alimentos



Fonte: Próprio autor.

O papel do atacadista, nessa proposta, a empresa utilizará o canal atacadista para continuar vendendo seus produtos a granel, mantendo seu atual mercado de volumes de vendas, e buscaria novos atacadistas para a distribuição de seus produtos empacotados com sua marca, que tem um melhor valor de venda agregado.

O papel do varejista, a estratégia de distribuição com a rede varejista supermercadista, redes de hotéis, envolve a visão de propagação da marca do produto, que também, seria distribuído nas lojas e quiosques de produtos regionais, que tem como resultado uma melhor lucratividade na transação comercial.

Setor de venda da empresa, para trabalhar direto com o consumidor final, a empresa limitaria essa transação a quantidade mínima de volume de produto para o envio, e atenderia os casos de compras diretas na fábrica, o varejo sem loja, nessas operações, a rentabilidade seria mais favorecida.

O setor de exportação da empresa terá como objetivo atender a nicho de mercado internacional que valorize o diferencial de qualidade do produto, advindo da matéria-prima do processo semi-mecanizado, que evidencia a apresentação do produto e a conservação do sabor natural do fruto, as transações comerciais será efetuada em

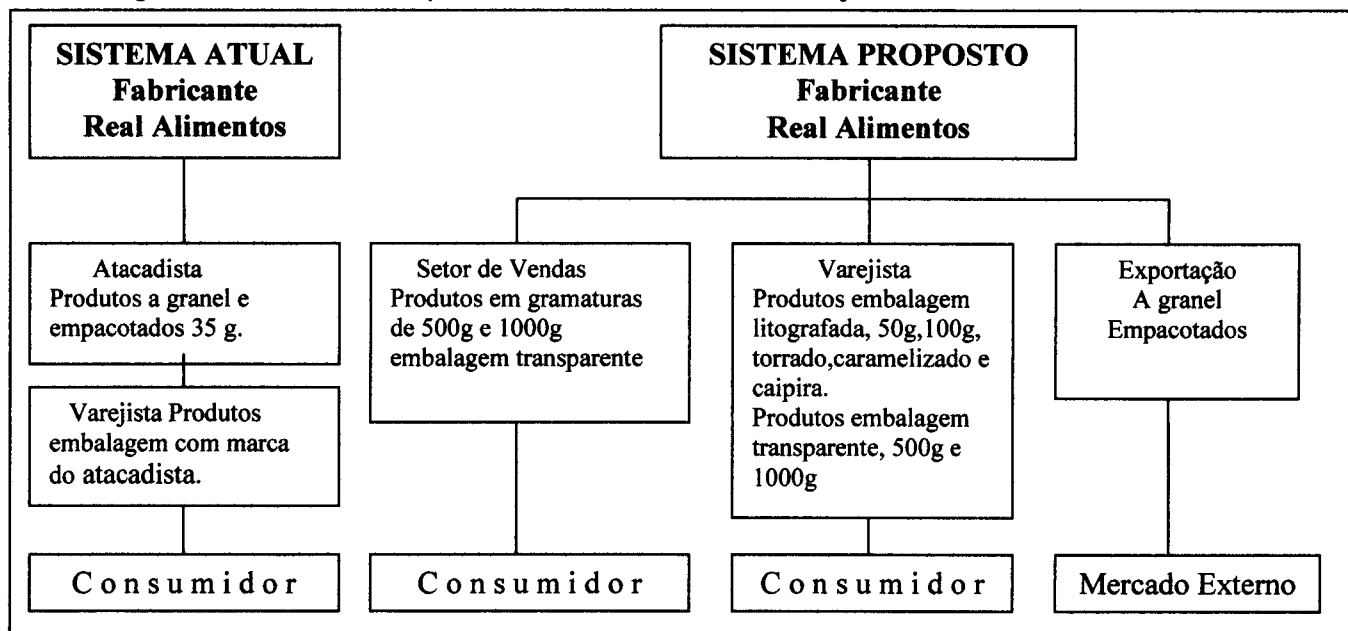
volumes módicos, considerando as limitações de produtividade desse processo. A prospecção de membros desse canal de distribuição será através de divulgação no site da empresa, e através de feiras e encontros internacionais de negócios através do Sebrae-RN.

Os problemas atuais, relativos à performance da empresa, serão solucionados com o novo formato de cadeia de distribuição, utilizando-se dos canais de marketing utilizados, acrescentando a atual estrutura, novos canais que lhe renderia novas formas de distribuição de seu produto, resultando aumento de volume de vendas com melhores rentabilidades nas transações, e ainda, com a disseminação da imagem da empresa contida na marca do produto distribuído, esses fatores aplicados, melhorará a eficiência da cadeia de distribuição e potencializando a performance da empresa.

4.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO ATUAL E PROPOSTO DA REAL ALIMENTOS

Concomitante com essas ações descritas no tópico acima, para potencializar o desempenho da empresa, haverá necessidade de investir no desenvolvimento de novos produtos e novas apresentações de embalagens, que atenda as aspirações dos membros da cadeia de distribuição constituída, isto é, desenvolver um produto próprio para cada canal de distribuição, conforme figura 4 que estabelece uma comparação entre as estruturas de distribuição da empresa Real Alimentos.

Figura 4 - Quadro Comparativo – Cadeia de Distribuição - Real Alimentos



Fonte: Próprio autor.

Na comparação entre os sistemas de distribuição atual e o proposto para a empresa, vislumbra-se uma evolução no desempenho de ações em setores fundamentais para a prosperidade da empresa, como: a criação de novos produtos e a definição de produtos por membros da cadeia de suprimento, representa um avanço na estratégia de distribuição, e na apresentação da figura 4 acima, com os dois sistemas em paralelo, observa-se o volume de possibilidades que a proposta contém, destaca o sistema de distribuição atual da empresa muito limitador e modesto quando se observa o quadro completo e reflete sobre as possibilidades oferecidas pelo sistema de distribuição proposto, e percebe-se sua evolução através da amplitude de sua abrangência, que além de continuar com o canal de seu mercado atual, acrescenta ainda itens de produtos com sua marca nas suas variações de embalagens, como: embalagens litografadas, embalagens transparente com rótulo e caixa, com variação de sabores e gramaturas. O incremento substancial de ações propostas como novo sistema de distribuição da empresa real alimentos, envolve a adição de novos canais de escoamento de sua linha de produtos, a criação de novos produtos e a abertura de novos mercados consumidores, isto é, aumento na variedade de ofertas, e penetração no mercado. A ação proposta combinada gerará para a empresa um incremento de

volume de vendas e melhoria na rentabilidade dos negócios, na figura 5, é demonstrado uma comparação entre o sistema atual e o proposto com relação ao desempenho da empresa em volume de venda/receita e a abrangência da cadeia de distribuição.

Figura 5 – Comparação entre os sistemas de distribuição da Real Alimentos

Ordem	Modelo atual				Modelo proposto (previsão)			
	Linha de produto	Demanda Atual/ kg	Preço Kg.	Receita R\$.	Linha de produto	Demanda Atual/ kg	Preço Kg.	Receita R\$.
01	SLW-1 Crua	2.245	20,00	44.900,00	SLW-1Crua	2.245	20,00	44.900,00
02	SLW-1 TS	2.198	21,00	46.158,00	SLW-1 TS	2.198	21,00	46.158,00
03	W1-240 Crua	935	17,00	15.895,00	W1-240 Crua	935	17,00	15.895,00
04	W1-240 TS	522	18,00	9.396,00	W1-240 TS	522	18,00	9.396,00
05	50g. TS	232	27,00	6.234,00	50g. TS	232	27,00	6.234,00
06	100g. TS	132	26,70	3.524,40	100g. TS	132	26,70	3.524,40
07	Sub produto	180	13,50	2.430,00	Sub produto	180	13,50	2.430,00
08					35g TS	200	31,00	6.200,00
09					50g. Caramelo	200	27,00	5.400,00
10					100g Caramelo	200	26,70	5.340,00
11					100g Caipira	200	26,70	5.340,00
12					200g TS	200	20,00	4.000,00
13					400g TS	200	19,00	3.800,00
14					500g TS	200	19,00	3.800,00
15					800g TS	200	19,00	3.800,00
16					200g Caramelo	200	20,00	4.000,00
17					400g Caramelo	200	19,00	3.800,00
18					500g Caramelo	200	19,00	3.800,00
19					800g.Caramelo	200	19,00	3.800,00
20					200g Caipira	200	20,00	4.000,00
21					400g Caipira	200	19,00	3.800,00
22					500g Caipira	200	19,00	3.800,00
23					800g Caipira	200	19,00	3.800,00
24					Exportação	7.500	18,00	135.000,00
TOTAL		6.444	19,95	128.537,40	TOTAL	17.144	20,98	203.480,00

Fonte: Próprio autor

Conforme demonstração da figura 04, apresentada através da tabela acima, mostra as duas situações da empresa, o modelo atual e o modelo proposto, a figura demonstra a empresa atuando no mercado basicamente com sete produtos em único canal de distribuição, que lhe proporciona uma receita mensal de R\$. 128.537,40 (Cento vinte oito mil, quinhentos trinta e sete reais, quarenta centavos) numa demanda de 6.444 kilos (seis mil, quatrocentos quarenta e quatro) de produtos, com preço médio unitário de R\$. 19,95 (dezenove reais, noventa e cinco centavos). No paralelo apresentado com a previsão mensal da situação proposta para cadeia de distribuição

da empresa real alimentos, na simulação dentro de uma realidade modesta, que simula apenas 200 kg de cada produto para o mercado interno, e 7500 kg de produto (meio *container*) para exportação isentos de impostos e frete.

O sistema de distribuição proposto para empresa real alimentos, consiste num sistema de canais híbridos, utilizando quatro canais na sua cadeia de distribuição, para fazer escoar agora vinte e quatros produtos, essa situação favorece em todos aspectos a atividade da empresa, os valores da comparação são favoráveis a adoção desse sistema, considerando que todos os resultados foram crescente em patamares consideráveis.

A quantidade de produto ofertado teve 242,86% de aumento, passou de 7 para 24 itens diversificando o portfólio da empresa, ação que facilita a venda. O volume de vendas que teve uma previsão de acréscimo de 166,05% com relação ao volume atual, passou para 17.144 kg. mensal, situação que melhora o desempenho financeiro da empresa. A resultado da receita mensal evoluiu em 58,30%, passou para R\$ 203.480,00 essa expressividade favorece a novos investimentos na empresa. Outro fator consideravel é o preço médio do produto que variou positivamente em 5,16%, ficou em R\$.20.98, essa margem de diferença tem muita representatividade na atual conjuntura econômica brasileira nos volumes envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho que objetivou verificar através de um estudo de caso, como um canal híbrido de distribuição para a empresa real alimentos pode melhorar a sua performance no mercado, teve como subsídio uma observação direta onde se buscou informações junto aos gestores através de entrevista não estruturadas, e analisando suas respostas, onde foram construído a realidade da estrutura da cadeia de distribuição atual da empresa, e realizar uma comparação de desempenho com a cadeia de distribuição sugerida para melhorar sua atuação no mercado. Concorrendo toda essa análise para favorecer a instituição de um canal híbrido de distribuição para a empresa real alimentos.

A proposta de um plano mais estruturado de expansão, que envolve aumento do *mix* de produto, e de sua rede de distribuição tem uma conotação de desenvolvimento, considerando que a empresa tem concentrando todas suas ações nos canais tradicionais, como atacado e varejo, desenvolvendo ações ineficientes para a expansão do sistema de distribuição.

Utilizando-se de intermediários com experiência no setor, a empresa obtém acesso ao mercado num espaço menor de tempo e, em seguida, utiliza a estrutura atual como modelo para a ampliação, replicando os canais para alcançar regiões ainda inexploradas. O fato de não dominar todos os elementos do composto de *marketing*, faz com que as ações desenvolvidas percam eficácia, tanto na realização dos objetivos da empresa quanto na própria distribuição. Tal ineficácia pode ser verificada pela própria performance da empresa. A empresa precisa crescer e profissionalizar suas ações logísticas para garanti a parcela de mercado que atenda suas necessidades, com fluxos crescentes de distribuição.

Portanto, todo esse trabalho propiciou um enriquecimento tanto teórico como prático, proporcionando ao autor informações essenciais para sua qualificação profissional

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHORA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: Guia completo de conteúdo e forma. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- AMA (American Marketing Association) Nova definição de 2005.
- AYERS, James B. ***Introduction to the supply chain: Handbook of supply chain management***. Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 2001.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRASIL, Marinha do Brasil – Estado Maior da Armada: **Manual de Logística da Marinha** (EMA-400 2ª Revisão). Brasília, 2003.
- CARVALHO, José Meixa Crespo de - *Logística*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.
- CARVALHO, José Crespo de; DIAS, Eurico Brilhante - **Estratégias logísticas**. Lisboa: Edições Sílabo, 2004.
- CERVO, Amador Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.
- CHAIB-DRAA, Brahim; MÜLLER, Jörg P. eds. ***Multiagent-based supply chain management***. Berlin: Springer, 2006.
- COBRA, Marcos H. Nogueira. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira-4 ed.- São Paulo: Atlas, 1992.
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Método de pesquisa em administração**: 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COUGHLAN, Anne T. Erin Anderson, Luis W.Stern e Adel I. El-Ansary.Trad. Lúcia Simonini. **Canais de Marketing e Distribuição**: Estrutura e Funções. – 6ª Ed. – Porto Alegre: Brookman, 2002.
- DIAS, João Carlos Quaresma. **Logística global e macrologística**. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.
- DIAS, S. R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FARIA, Carlos Alberto de. **Os 4 Ps Morreram? Parte 2**. São Paulo, 18 Jun. 2007. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br>>. Acesso em: 27 de Jul. 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

FREDENDALL, Lawrence D.; HILL, Ed. **Basics of supply chain management**. Boca Raton, FL: CRC Press, 2001.

GOMES, Carlos Franscisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Thomson, 2004.

HUGOS, Michael. **Essentials of supply chain management**. Nova Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2003.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa M. **Fundamentals of logistics management**. Singapura: McGraw-Hill, 1998.

LIMA, Menolita Correia. **A engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIVITT, T. **A Imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento de cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas. Amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Introdução de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSEBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHEWE, C; HIAM. **MBA curso prático: Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, J. J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva Global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SERRANO, Daniel Portillo. **Marketing Mix**. São Paulo 11 de Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br>>.com.br . Acesso em: 27 de Jul. 2008.

SHAPIRO, Jeremy F. **Modeling the supply chain**. Pacific Grove, CA: Duxbury, 2000.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies**. 2ª ed. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WATERS, Donald. **Logistics: An introduction to supply chain management**. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 2003.